

*Synergismus scientifica* UTFPR, Pato Branco, 02 (1,2,3,4) . 2007

## CONFLITO ORGANIZACIONAL

**Eduardo Augusto Melere<sup>1</sup>, Lidiane Camozzato<sup>1</sup>, Isabela Cristina Pessoa<sup>1</sup>, Tatiane Nunes<sup>1</sup> & Maria de Lourdes Bernartt<sup>2</sup>**

1-Academico do Curso de Ciências Contábeis da UTFPR Campus Pato; 2-Professora Orientadora do Curso de Ciências Contábeis da UTFPR do Campus Pato

**Resumo** - Este artigo apresenta a teoria estruturalista fazendo um elo com o tema proposto. Trata-se o conflito organizacional como um ponto extremamente importante no desenvolvimento das organizações modernas, mostrando o que é um conflito e como surge e a forma de como deve ser trabalhado. Também há o objetivo de se desmistificar a idéia de que um conflito pode ser maléfico, analisando os pontos positivos que resultam deste acontecimento, assim como as consequências quando não tratado da maneira correta.

**Palavras-chave:** Conflito Organizacional, estruturalismo, organização moderna, contraposição de idéias.

## ORGANIZATION'S CONFLICT

**Abstract** This article shows the theory of structure doing a link with the theme proposed. Treating organization's conflict like a point very important in the developing of moderns organizations, showing since what is a conflict and how emerges until the way that it must be worked. Also, there is an objective to deny the idea that a conflict can be malevolent, analyzing the positive and negative points which result of this event, as well the consequence when it isn't treat of correct way.

**Keyword:** Organization's conflict, structure, modern organization, divergent ideas

### 1. INTRODUÇÃO

Este artigo inicia-se com uma preocupação em integrar o leitor com o assunto proposto: conflito organizacional. Para isso, antes de abordar o conflito organizacional e suas temáticas, apresenta-se a teoria estruturalista da administração, que sugere um olhar para o lado interno das organizações. Partindo dessa idéia, começa-se a apresentar o tema em suas mais variadas dimensões: o que é e como surgem, tipos e estágios, além de ensinar como trabalhar com o conflito organizacional.

Através dos variados pontos analisados neste artigo, verifica-se também a importância da existência dessa guerra de idéias, dando ao leitor a sensação de que a palavra conflito perde o potencial em trazer coisas somente malélicas a determinado estabelecimento. De outro lado, colocam-se as consequências de um conflito mau resolvido.

Pretende-se mostrar com este artigo que os conflitos organizacionais devem ser abordados de forma diferente pelos administradores atuais.

### 2. MATERIAL E MÉTODOS

Através de materiais, como revistas especializadas em análises de situações corporativas e bibliografia especializada foram levantadas as informações necessárias para a defesa da utilização dos conflitos na organização e até que ponto esses são benéficos e

inovadores.

Também foram analisadas situações de grandes empresas que passaram por esta situação e as possíveis tomadas de decisões com relação ao conflito, se corretas ou incorretas e suas consequências, contrastando com a teoria defendida por diversos mestres do assunto.

Foram utilizados também artigos científicos de diversos autores para verificar a veracidade das informações e complementar as idéias propostas aqui.

### 3. TEORIA ESTRUTURALISTA

A Teoria Estruturalista formou-se através de uma síntese da Teoria Clássica e a da Teoria das Relações Humanas, visando mostrar o novo enfoque da organização, em que cada empresa deve ser analisada em seu contexto ambiental e não apenas em seu interior, além de identificar os conflitos organizacionais e sua influência nas mudanças e inovações dentro da corporação, mostrando as possíveis tipologias (CHIAVENATTO, 2000).

Observando-se as entrelinhas de todos os pensamentos e conceitos do estruturalismo, pode-se observar a sua importância para administração atual e seu papel na história da administração.

O estruturalismo foi à primeira teoria a tratar os conflitos organizacionais sob uma perspectiva positiva. Com o objetivo de estudar as organizações em um sentido mais

amplo e integral, os estruturalistas levam em conta todos os fatos que influem tanto internos quanto externos, no cotidiano de uma empresa. Da mesma forma, essa corrente implica reconhecer que os fenômenos organizacionais interligam-se e interagem de modo que qualquer alteração ocorrida em uma parte afeta todas as outras. Justamente por ser uma das primeiras teorias de que se tem notícia que aborda e reconhece a importância entre as instituições humanas e o ambiente onde elas interagem, que será abordado neste artigo científico um tema polêmico e, de certa forma, com laços culturais e históricos muito antigos: até que ponto torna-se vantajosa à criação de conflitos internos (declarados ou não) para se obter bons resultados?

#### **4. O QUE É UM CONFLITO?**

Poderíamos definir de forma simples, porém clara e objetiva, que conflito organizacional nada mais é que diferenças de personalidade entre indivíduos que necessitam dividir o mesmo território e conviver para alcançar um objetivo ou meta, com isso suas diferenças entram em questão acabando por afetar suas relações. No entanto, ao estudar mais a fundo essa realidade é que encontramos em nosso meio social, dentro das corporações, avistamos inúmeras origens, situações que levam a esses comportamentos das relações humanas.

Ao falarmos que os conflitos são causados por diferenças de personalidade, estamos tocando em um assunto amplo e com vários pontos em questão, onde ao se tratar de pessoas nos referimos a crenças, cultura, classe social que afeta muito na formação dessas - e princípios éticos e morais, e também ao estado emocional que pode alterar-se constantemente em função de vários fatores. Cada indivíduo é formado por crenças e conceitos de acordo com o meio em que está inserido, isso leva o caráter e a personalidade que se diferem de um ser humano à outro. Cada um age de acordo com suas aspirações e interesses baseados a toda formação de valores já mencionados, estas diferenças de comportamento podem se opor surgindo dessa forma os conflitos dentro das organizações, fazendo com que haja rivalidade entre os indivíduos através da ambição de conquistar seus interesses.

Porém, este fato depende também dos métodos usados pela administração, influenciando de forma significativa no comportamento e ações dos empregados. O clima dentro de uma organização pode intensificar ou até de certa forma acabar com esses conflitos. Atualmente o conflito organizacional está sendo usado como uma opção administrativa para conseguir maior empenho dos subordinados e assim alcançar os objetivos esperados dentro da organização. No entanto encontramos diferentes idéias e opiniões dos grandes estudiosos da área, onde é defendido por alguns e extremamente julgado por outros.

##### **4.1 Como nasce um conflito?**

Partindo da idéia de que todo ser humano pensa de forma diferente, podemos prever que em algum momento haverá

um conflito, pois deve haver um consenso para que a sociedade consiga sobreviver. O nascimento de um conflito contrapõe idéias. Um exemplo são as guerras. Elas surgem porque não há um consenso sobre determinado assunto. Guerras que são providas de armas e formas de aniquilar a vida humana são conflitos que surgem pelos diferenciados modos de idéias. Logicamente, as guerras trazem apenas mortes e perspectivas ruins para a vida, pois são mal utilizadas. O ideal de uma guerra é que das diferentes formas de idéias e conceitos, aproveite-se o melhor da mixagem dos mesmos, ou seja, o ideal seria que existissem guerras de idéias ao invés de guerras como a do Iraque, por exemplo.

Felizmente, isso ocorre na maioria das vezes nas organizações. As guerras de idéias geram o conflito organizacional. Para Cavagnoli ( - ), desde que duas ou mais pessoas não vejam o mundo da mesma forma, é normal o surgimento de um controvérsia ou desacordo . Para ele, se alguém concordar o tempo todo com você, provavelmente estará falando aquilo que você está querendo ouvir e não o que ele realmente acredita. A razão básica de o conflito receber o rótulo de algo ruim é devido aos aspectos emocionais que surgem com ele.

##### **4.2 Tipos de Conflito**

Já na década de 1950, Guetzkow e Gyr (1954), dividiam os conflitos em conflitos afetivos e conflitos substantivos, sendo esses respectivamente ligados às emoções e as tarefas do grupo.

Jehn (1997), acrescenta os conflitos de processo a tipologia tradicional. Segundo ele os conflitos de processo surgem quando a divergência de perspectivas quanto à forma de realizar a tarefa e concretizá-la e também divergências quanto à distribuição do trabalho e a responsabilidade entre os membros do grupo.

As definições mais atuais dividem os conflitos organizacionais em conflitos de tarefa e de processo, os quais são considerados funcionais e conflitos de relacionamento, considerado disfuncional. Segundo Robbins (2005), os conflitos de tarefa dizem respeito aos conteúdos e objetivos do trabalho; os conflitos de processo relacionam-se a maneira como o trabalho é realizado e os conflitos de relacionamento se referem às relações interpessoais. Para ele os conflitos de relacionamento são disfuncionais e o nível de conflitos de processo deve ser baixo.

Aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentamos choques de personalidades e reduzem a compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas organizacionais. Por outro lado, níveis reduzidos de conflito de processo e níveis baixos a moderado de conflito de tarefa são funcionais. Para que o conflito de processo seja produtivo, seu nível tem de ser baixo. A discussão intensa sobre quem deve fazer o quê torna-se disfuncional quando gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumenta o tempo de realização das tarefas e leva os membros a trabalhar com propósitos difusos. Um nível baixo a moderado de conflitos de tarefa demonstra consistentemente um efeito positivo no desempenho do

grupo por estimular a discussão de idéias que ajudam o trabalho em equipe (ROBBINS, 2005. p 327) .

Segundo Amason e Sapienza (1997), o conflito de relacionamento degrada a qualidade das relações e dificulta a circulação de informações, o que faz com que diminua a identificação entre os membros do grupo e suas decisões, o contrário ocorre nos conflitos de tarefa, pois conforme Tjosvold (1991), acrescenta ainda que os conflitos de tarefa promovem a identificação dos membros com equipe e principalmente com as suas decisões.

Os conflitos de tarefa melhoram a forma de alcançar os objetivos comuns do grupo. De acordo com Turner e Pratkanis (1994), identificar as diferentes formas de pensar sobre uma mesma realidade e a utilização combinada dessas informações permite maximizar o desempenho, sendo que a síntese do confronto de idéias é mais rica que uma idéia isoladamente.

Seguindo a linha de raciocínio de conflitos de tarefa são bons e conflitos de relacionamento são ruins, poderíamos chegar à conclusão de que seria correto estimular os conflitos de tarefa e tentar evitar os conflitos de relacionamento, mas como mostram estudos esses conflitos não agem independentes, mas com interdependência existindo uma tendência de variação simultânea positiva (AMASON E SAPIENZA, 1997; JEHN, 1994). Além disso não é possível prever os resultados desses conflitos no grupo sem considerar o momento em que surgem e a forma como são administrados.

#### **4.2.1 Estágios dos conflitos organizacionais**

Conforme Santos (2007), qualquer grupo organizacional ou até qualquer grupo de convivência comum, passa por cinco fases em que o conflito teria visões diferenciadas:

formal e educado, por que estamos aqui?, Luta pelo poder, construtiva e espírito de corpo.

Na primeira fase (formal e educado), acontecem geralmente às ligações verdadeiras e falsas.

Percebe-se o início da formação de grupinhos, alguns em potencial, outros não. Mesmo vendo a articulação, nada acontece, como o próprio nome da fase, tudo muito formal e educado.

Importante ressaltar que os grupos presos a esta fase, dificilmente sairão para um crescimento evolutivo na organização. Na segunda (Por que estamos aqui?) iniciam-se a criação de metas e objetivos pelos grupos formados, ou seja, há uma consolidação interna em cada grupo. Essa fase costuma ser importante pelo fato de definir qual caminho o grupo irá seguir. Em outras palavras, que ideologia irá defender. Chegando na terceira fase (Luta pelo Poder), já evidente quem defende o que e qual idéia. É nessa fase que o líder do grupo irá discutir com o oponente, ou de idéia diferente. Nessa busca pelo poder, surgem as pessoas de papel muito importante para manutenção do grupo e pacificadora geral. É a pessoa que geralmente diz deixa pra lá, justamente com a

função de acalmar as discussões.

A próxima fase (Construtiva), a qual nem todos conseguem chegar, é a fase da mudança. Em que o grupo que passou a esta fase está disposto a discutir suas idéias ouvindo atentamente o oponente. É clara a mudança de atitude. Com o propósito de fazer o bem geral, as panelinhas começam a se dissolver e aparece finalmente o espírito de equipe.

E a última fase (Espírito de Corpo) mostra claramente o que aconteceu com quem sobreviveu a todas as fases: a devoção e solidariedade dentro do grupo superam as diferenças individuais. Uma corporação nesta fase é muito produtiva.

### **5. LIDANDO COM O CONFLITO**

De forma simplificada, o conflito é algo que separa duas opiniões em torno do mesmo assunto. Porém a diferença dentro de uma organização vem da forma de como agir com o conflito. Quando este é mal conduzido, pode trazer conseqüências maléficas tanto para a empresa quanto para as pessoas que nela trabalham. Saber a diferença entre trabalhar em equipe é essencial para entender conflitos, pois quando se trabalha cada um por si, como o grupo, as pessoas não se importam com o outro, faz a sua parte e pronto. Rocha (2003), mostra que o trabalho em equipe é na base de um por todos e todos por um, porém vai além de objetivos comuns, as equipes tendem a desenvolver uma meta coletiva que vai além daquelas que a organização delimitou.

Trabalhar em equipe não é fácil, pois é necessário ter bom senso e cuidado para lidar com pessoas. Decidir em grupo costuma ser mais demorado, pois é preciso chegar a um ponto em que todos ou a maioria concordem. Almeida Jr (2006), aborda que nem sempre os membros da equipe enxergam honestamente o ponto de vista do outro, têm dificuldades para aceitar as diferenças e prestar atenção de seus semelhantes. E a falta de cooperação entre as pessoas, pode gerar ressentimentos.

Segundo Rocha (2003), deixar com que as pessoas resolvam seus conflitos é a melhor forma de aprender a lidar com eles, pois, existem os que são saudáveis e contribuem para crescimento profissional. Então, o líder deve apenas interferir quando for necessário. Mas todo cuidado é pouco, pois para Almeida (2006), saber liderar bem uma equipe, reconhecer e desenvolver a capacidade das pessoas não é fácil, isto faz com que o ambiente se torne melhor e produza resultados efetivos e duradouros. Porque criticar e demitir as pessoas é fácil, difícil é elogiar e ouvi-las com sinceridade e atenção.

Lampoglia (2005), mostra que atualmente para atingirmos nossos objetivos dependemos de dezenas de pessoas. Não podemos mais impor decisão, somos obrigados a negociar, portanto negociar de forma cooperativa, para produzir bons resultados para todos. Sendo necessário uma preparação antecipada, para usar de habilidades como percepção e observação, entendendo assim o estilo de cada pessoa.

Por isso devemos evitar falta de informação e diálogo.

Segundo Almeida Jr (2006), é necessário começar a ficar atento as atitudes e gestos das pessoas antes de criticá-las. Desta forma, se consegue ver um pouco mais o ponto de vista do outro e assim diminui-se a crítica que não ajuda a obter cooperação e ainda provoca ressentimentos nos membros da equipe.

Para ele, agindo dessa forma, os conflitos começam a se tornar positivos, podendo ser ótimas oportunidades de mudança e crescimento e, principalmente, estímulo para que aconteça maior sinceridade nas relações interpessoais.

Carnegie (1936), descrevia que procure honestamente ver as coisas sob o ponto de vista de outra pessoa; seja verdadeiramente interessado pelas as pessoas; seja um bom ouvinte; faça o outro se sentir importante, mas faça sinceramente; fale dos seus próprios erros antes de criticar os demais . Com isso lidar com o conflito se torna mais fácil e viável para todos.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo do pensamento de que estamos em um mundo totalmente adepto às mudanças e novos rumos, a idéia conflito organizacional seria ótima para todas as organizações. Porém atualmente alguns executivos vêem o conflito da forma tradicional, sufocando-o como primeira e única medida, sendo a pior medida a ser tomada, pois se o mesmo for disfarçado ou sufocado, procurará outras formas de expressão, tais como o abandono do emprego ou o aumento de acidentes, que, no fim apresentam desvantagens tanto para o indivíduo como para a organização. Ocorre que esses executivos não levam em conta as diferentes formas de conflito e os benefícios que esses trazem para a organização.

Um exemplo de empresa citado por Robbins (2005), que sofreu pela ausência de conflitos, é a Yahoo!, marca conhecida da Internet. Devido a implosão das empresas ponto-com , em 2001 as vendas de publicidade diminuíram e as ações da empresa perderam 92 por cento do valor que tinham. Isso aconteceu porque chefes e subordinados estavam tão satisfeitos que ninguém queria mudar nada, impedindo assim que novas idéias surgissem e mantendo as divergências no seu nível mínimo. Percebendo que o problema estava em seu presidente, que estabeleceu uma política de não confrontação, a Yahoo! substituiu-o por um presidente que adotou controles rígidos e conflitos funcionais.

O conflito evita que as decisões grupais prevaleçam. As mais recentes pesquisas comprovaram que grupos com alto nível de conflito funcional produzem mais, produzem soluções de melhor qualidade para um problema, as diferenças culturais, profissionais e de etnia produzem

idéias mais eficazes e viáveis que grupos homogêneos.

Empresas estimulam conflitos fazendo reuniões espontâneas e desregradas a fim de criar atrito que levem a novas idéias, como é o caso da Walt Disney Company, outras recompensam e reconhecem os divergentes e punem os que evitam conflitos.

Mas é importante salientar que a empresa só tira proveito dos conflitos funcionais se não houver conflitos de relacionamento ou se esses forem resolvidos, pois esse conflito degrada a qualidade das relações e dificulta a circulação de informações, além disso, o grupo perde tempo resolvendo seus problemas interpessoais prejudicando o indivíduo e o grupo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, com base nas pesquisas realizadas, chega à constatação de que devem existir sim conflitos organizacionais nas organizações, desde que não sejam conflitos pessoais, pois esses melhoram o desempenho do grupo.

Portanto, a melhor forma de agir perante um conflito organizacional é discutir e buscar sua solução. Assim, à medida que as soluções forem alcançadas, as inovações entrarão em cena, e daí, percebe-se a verdadeira e real importância de um conflito organizacional. Só assim, uma organização não estagnarà no tempo e estará sempre adepta às mudanças, principalmente em função dos conflitos, visto que cada ser humano é diferente e é muito provável que se choquem idéias.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. Teoria Estruturalista. Disponível em: <<http://www.ricardoalmeida.adm.br>> Acesso em: 25, Junho, 2007.
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11a ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, R. Conflito faz bem para o Crescimento. Disponível em: <<http://www.atelie-rh.com.br>> Acesso em: 01, Agosto, 2007.
- CAVAGNOLI, I. Gestão de Conflitos. Disponível em: <<http://www.secretariado.com.br>> Acesso em: 01, Agosto, 2007.
- DIMAS, I. D. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipes de Trabalho uma abordagem integrada. Disponível em: <<http://www.fpce.uc.pt/nucleos/nefog/conf/publicacoes/files/conflitget>>
- ALMEIDA JR. ALM. Como transformar conflitos em cooperação (2006). Disponível em [www.ucam.edu.br/escm/artigos/artigos30.asp](http://www.ucam.edu.br/escm/artigos/artigos30.asp). Acesso em 02/08/2007.
- ROCHA, M. Todos por todos. In VOCÊ S/A, edição 60, junho/2003.
- LAMPOGLIA, MA. Negociação personalizada para acordos positivos e duradouros (2005). Disponível em <[http://www.aapsa.com.br/artigos.asp?ed\\_artigo=37](http://www.aapsa.com.br/artigos.asp?ed_artigo=37)> Acesso em 02/08/2007.
- CARNEGIE, D. Como fazer amigos e influenciar pessoas (1936). Disponível em <<http://pt.shvoong.com/books/1625806-como-fazer-amigos-influenciar-pessoas/>> Acesso em 04/08/2007.